BlinkistDE

Digitaldarwinismus

Das Überleben der Stärksten im Zeitalter der Disruption

von Tom Goodwin



Buch (Komplettfassung)

Worum geht's?

Stärke und Kapital alleine reichen nicht, um als Unternehmen die Digitalisierung zu überleben. Diese Blinks zu Tom Goodwins Digitaldarwinismus (2019) beschreiben, was innovative unhttps://amzn.to/2w8d9kJd disruptive Technologien wirklich ausmachen. Sie erklären, wie moderne Unternehmen die Digitalisierung zum Kern ihres Geschäftsmodells machen, um ihre Branche zu revolutionieren.

Wer diesen Titel lesen sollte

Gestandene Unternehmerinnen, Start-up-CEOs und angehende Existenzgründer

Traditionsfirmen auf der Suche nach Inspiration für zukunftsfähigen Wandel

Marketingexpertinnen und Sales-Gurus

Wer das Buch geschrieben hat

Tom Goodwin ist Innovationsleiter bei der Medienberatungsagentur Zenith Media. Er hat für TechCrunch, The Guardian, GQ und Forbes gearbeitet und tritt international als Vortragsredner zu Zukunftstrends auf. Seine Artikel zu den Themen Technologie und Marketing wurden unter anderem in The New York Times und The Economist veröffentlicht.

VISIT…

LANZAROTE

Caliente.com

Was drin ist für dich: Starke Überlebensstrategien fürs digitale Zeitalter.

Viele von uns haben in jüngeren Jahren noch DVDs in der Videothek um die Ecke ausgeliehen. Vielleicht erinnerst du dich auch noch an die US-amerikanische Kette Blockbuster, die einst Filialen rund um den Globus betrieb. Heute streamen wir unsere Filme über Netflix und Co., während die Videotheken längst aus dem Stadtbild verschwunden sind. Der Untergang der DVD ist ein Warnsignal an die Wirtschaft: „Mach es besser als Blockbuster!" Oder: „Mach es wie Netflix!" Aber wie?

Diese Blinks erklären, wie du digitale Technologien zur DNA deines Geschäftsmodells machst. Sie zeigen, wie du die Digitalisierung nicht nur überlebst, sondern deiner Konkurrenz zuvorkommst, indem du schon jetzt mutig in echte Innovation investierst. Sie beleuchten das Phänomen Disruption und liefern dir konkrete Tipps, wie du die Bedürfnisse der Menschen nach nahtloser digitaler Verknüpfung erfüllst.

In diesen Blinks erfährst du außerdem,

was Uber und Amazon besser machen als Hertz und der Flughafen Heathrow,
weshalb Disruption mehr braucht als neue Technologie und niedrige Preise und
warum das Internet der Dinge das nächste große Ding werden könnte.

Beim Digitaldarwinismus geht es um die Bereitschaft zu fundamentaler Transformation.

Im täglichen Sprachgebrauch wird das Prinzip des survival of the fittest häufig fehlinterpretiert. Entgegen der landläufigen Vorstellung bedeutet Überleben nämlich nicht, sich mit Stärke durchzusetzen, sondern sich optimal an die Umweltbedingungen anzupassen. Dasselbe gilt auch für den knallharten Verdrängungswettbewerb im Kapitalismus.

So hängt unternehmerischer Erfolg nicht in erster Linie von geballter Arbeitskraft oder milliardenschweren Ressourcen ab. Wer sich im Zeitalter der Digitalisierung behaupten will, muss sich so schnell und flexibel wie möglich an die Anforderungen der Märkte anpassen.

Noch im 20. Jahrhundert galt Tradition in vielen der weltweit erfolgreichsten Unternehmen als das Erfolgsgeheimnis schlechthin. Mit der Digitalisierung hat sich die Lage allerdings grundlegend geändert. Heute drohen zahlreiche klassische Unternehmen vor lauter Traditionsbewusstsein den Anschluss zu verlieren.

Ein Beispiel liefert Sony, das seinerzeit gigantische Summen in die Entwicklung portabler Musikabspielgeräte wie den Walkman und später den Discman investierte und so zum Innovations- und Marktführer aufstieg. Doch dann kamen MP3s und die Digitalisierung.

Sony hätte zu diesem Zeitpunkt beherzt in einen neuen und vielversprechenden Markt vorstoßen können. Nur befürchtete man, sich damit selbst ein Bein zu stellen, denn wenn sich die Digitalisierung tatsächlich durchsetzte, würden dann nicht all die Walk- und Discmans vom Markt verdrängt? Sony sah den Schritt in die Digitalisierung als potenziell selbstzerstörerisches Wagnis, zögerte zu lange und verlor dadurch seine Dominanz in der Unterhaltungselektronik an wirklich disruptive Konkurrenten.

Apropos disruptive Technologien. Viele Unternehmen machen bestenfalls halbherzige Versuche, mit der Digitalisierung Schritt zu halten. Ein typisches Beispiel wäre etwa eine Bank, die es ihren Kunden ermöglicht, Schecks durch Abfotografieren einzulösen, statt das Papierformat als Auslaufmodell zu erkennen und gänzlich abzuschaffen. So buttern unzählige Firmen Millionen in dem Untergang geweihte Systeme.

Ein Beispiel dafür ist auch der Londoner Heathrow Airport. Der britische Staat und Investoren haben kolossale Summen bei dem verzweifelten Versuch verbrannt, den Flughafen für die Zukunft zu rüsten. Dessen Betrieb befindet sich aber in puncto Auslastung, Fluglärm und CO2-Emissionen bereits seit Jahren an der Kapazitätsgrenze. Zudem werden alle Ausbaupläne von der Londoner Bevölkerung boykottiert.

Früher oder später muss Großbritannien also zwangsläufig einen neuen Hauptstadtflughafen bauen, der strategisch günstiger liegt und von vornherein auf modernster Technologie basiert. Vor diesem Hintergrund ist es weder nachhaltig noch klug, weiterhin Unmengen an Steuergeldern in ein veraltetes System zu stecken.

Goodwins Botschaft an die Traditionsunternehmen ist klar: Wenn du überleben willst, musst du den Mut haben, rechtzeitig fundamentale Veränderungen zu wagen.

Die Vergangenheit zeigt, dass sich Menschen anfangs gegen neue Technologien sträuben.

Es ist, wie es ist: Veränderung ist die einzige Konstante, und niemand kann die Zukunft voraussagen. Dennoch lohnt es sich, in der Vergangenheit nach Mustern zu suchen, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit wiederholen werden.

Die Geschichte zeigt, dass die gesellschaftliche Akzeptanz neuer Technologien immer wieder dieselben Zyklen durchlief. Veranschaulichen wir das an den letzten drei großen technologischen Revolutionen: der Einführung des elektrischen Stroms, des Computers sowie des Internets.

Der Prozess verlief in allen drei Fällen gleich: Anfangs standen die Menschen der neuen Technologie äußerst skeptisch gegenüber. Darauf folgten die ersten unbeholfenen Versuche, die neue Technologie auf bewährte Praktiken und Routinen anzuwenden. Dann begann eine längere Phase mehr oder weniger chaotischer Parallelverwendung, bis die Menschen die neue Technik schließlich voll akzeptierten und nahtlos in ihren Alltag integrierten.

Bei der Einführung des elektrischen Stroms dauerte dieser Vorgang nach den ersten Präsentationen in den 1830er-Jahren ganze 100 Jahre. Es gab lange Zeit keine einheitlichen Standards für Spannungen und Anschlüsse, und viele Fabriken hielten für den Betrieb ihrer Maschinen hartnäckig an der bewährten Dampfkraft fest.

Noch länger dauerte es, bis die Elektrizität zur Plattformtechnologie für echte Innovationen wurde. Die meisten Unternehmen verbrachten Jahrzehnte damit, strombetriebene Abwandlungen bereits vorhandener Produkte zu entwickeln. Erst im frühen 20. Jahrhundert wurde der Industrie klar, dass die einfache Überholung alter Produktionsstätten nicht zukunftsfähig war. Die Unternehmen brauchten neue Fertigungsstätten, deren Infrastruktur vollständig auf Elektrizität beruhte.

Sowohl bei den Computern als auch beim Internet halbierte sich die Zeit von der Einführung bis zur vollständigen Marktakzeptanz. Aber auch im Falle der Computerisierung zeigte sich, dass sich Gesellschaft und Wirtschaft anfangs gegen die Veränderung sträubten. Viele Unternehmen versuchten, nur einige wenige Prozesse zu automatisieren, um so lange wie möglich an traditionellen Abläufen festzuhalten.

Die einsetzende Digitalisierung half, gewisse Konflikte aus dem Computerzeitalter zu überwinden. Die lästigen Inkompatibilitäten zwischen Microsoft- und Apple-Geräten zum Beispiel sind heute weitestgehend behoben. Und doch stellen wir fest, dass sich selbst gute zwei Jahrzehnte nach der Etablierung des Internets viele Unternehmen noch immer wehren, den Schritt in die Digitalisierung voll und ganz zu gehen.

Echte Disruption basiert auf der Fähigkeit, ein Produkt von Grund auf neu zu denken.

Was genau kennzeichnet Disruption? Der Wirtschaftswissenschaftler Clayton Christensen definiert sie so: Ein neues, innovatives Unternehmen läuft den etablierten Traditionsfirmen mit einer neuen Technologie und günstigeren Preisen den Rang ab. Das trifft es aber noch nicht ganz. Zwei der größten „Disruptoren“ der Unternehmenslandschaft der vergangenen Jahre sind Uber und Airbnb. Ihre Erfolgsgeschichten widersprechen Christensens Definition. So sind Airbnb-Kunden mitunter sogar bereit, mehr für ihre Unterkunft zu zahlen, als sie es in einem herkömmlichen Hotel tun würden.

Echte Disruption entsteht, wenn Unternehmen ihre jeweilige Dienstleistung komplett neu erfinden. Uber und Airbnb haben die Art und Weise revolutioniert, mit der Kunden Autos mieten oder Unterkünfte buchen. Dafür haben sie mehr getan, als hier und da technologische Neuerungen einzuführen und die Preise zu senken. Echte Disruption bedeutet, dass Innovation nicht nur in der Peripherie deines Geschäftsmodells auftaucht, sondern von Beginn an den Kern deiner Unternehmung bildet.

Mit „Peripherie“ sind die äußeren Schichten deines Geschäftsmodells gemeint: die Kommunikation mit deinen Kunden, dein Marketing oder die Bereitstellung deines Produkts oder Service. Viele Unternehmen setzen neue Technologien in diesen Bereichen ein, indem

sie zum Beispiel Newsletter per E-Mail versenden oder Instagram als Kanal in ihren Marketingmix integrieren. Die wenigsten trauen sich jedoch, Innovation zur Grundlage ihres Geschäftsmodells zu machen.

Nimm die Mietwagenfirma Hertz. Hertz ermöglicht es seinen Kunden inzwischen, Beschwerden per Video einzureichen, statt umständlich Online-Formulare ausfüllen zu müssen. Das ist nett, aber letztlich nichts anderes als die halbherzige Anwendung eines modernen Tools auf ein alterndes Kerngeschäft. Ein erfolgreiches Gegenbeispiel ist die Firma Zipcar, die ihren Carsharing-Service über ein komplett App-basiertes System betreibt.

Einer der Schlüssel zu echter Innovation ist die Fähigkeit, über die vermeintlichen Gesetzmäßigkeiten einer Branche hinaus zu denken. Uber und Airbnb haben gezeigt, dass ein Unternehmen keine materiellen Ressourcen wie Autos oder Immobilien besitzen muss, um Menschen von A nach B zu bringen oder während ihres Urlaubs mit Unterkünften zu versorgen.

Will heißen: Wenn du eine Idee hast, die die vermeintlich gesetzten Parameter einer Branche auf den Kopf stellt, bist du womöglich auf bestem Wege, ein disruptives Geschäftsmodell zu entwickeln.

Auch etablierte Unternehmen können innovativ sein.

Nicht nur Start-ups besitzen das Potenzial, Branchen zu revolutionieren. Es gibt gleich vier Ansätze, mit denen auch etablierte Unternehmen innovativ und disruptiv sein können.

Der erste Ansatz ist die Eigen-Disruption. Dabei investiert ein Unternehmen in eine neue Technologie oder Strategie, die im Erfolgsfall alle bisherigen Abläufe obsolet werden lässt. Der Ansatz wird in der Unternehmenswelt als „Kannibalismus“ bezeichnet, weil er äußerst radikal und riskant ist. Allerdings kann er sich im besten Fall auch gewaltig auszahlen.

Eine der bemerkenswertesten Eigen-Disruptionen war Netflix’ Transformation vom DVD-Verleih zum Video-Streamingdienst. 2007 investierte die Firma 40 Millionen US-Dollar in neue Datenspeicher. Zunächst konnten Bestandskunden kostenlos ein bestimmtes Volumen an Video-Content streamen, während die Mediathek nach und nach um neue Titel erweitert wurde.

2011 beschloss Netflix, DVDs und Streaming in zwei separate Abonnement-Modelle zu unterteilen. Die Firma lagerte den DVD-Verleih auf eine Plattform namens Qwikster aus und setzte den Preis für das Streaming-Abo herunter. Der Markt reagierte zunächst mit der gewohnten Skepsis: Die Aktienpreise fielen von 42 auf unter 10 US-Dollar, woraufhin die Wall Street den Rücktritt von CEO Reed Hastings forderte.

Doch Netflix wusste, dass dem legalen Streaming die Zukunft gehören würde. Nach der ersten Durststrecke zog die günstige Abo-Gebühr immer mehr Neukunden an, und die

Mediathek wuchs unermüdlich weiter. Das Ergebnis war ein Anstieg der Aktienpreise auf über 100 US-Dollar pro Stück.

Das führt uns zum zweiten Ansatz, der kontinuierlichen Neuerfindung. Hier geht es darum, Veränderung und Anpassung fest in die Betriebsplanung zu integrieren, statt stur am Bewährten festzuhalten. Facebook zum Beispiel entwickelte sich von einer einfachen Forumseite zum mächtigsten Medienunternehmen der Welt. Das liegt nicht zuletzt daran, dass der Konzern jährlich Millionen in Forschung und Entwicklung investiert.

Weiter verbreitet und zugleich risikoärmer sind kalkulierte Wetten. Ein Beispiel für eine kalkulierte Wette ist die i-Serie von BMW: eine Reihe von Elektro- und Hybridfahrzeugen mit relativ geringen Stückzahlen. BMW sieht das Projekt weniger als kurzfristige Profitquelle denn als Zukunftsinvestition – als Chance zur Entwicklung und Erprobung von Technologien, die eines Tages die gesamte Produktpalette bestimmen könnten.

Darüber hinaus gibt es eine Investitionsstrategie, die es ermöglicht, das Innovationsrisiko auszulagern: Unternehmen wie Google, Dell, Cisco und Intel investieren gerne in Hedgefonds – also in die Kreativität und den potenziellen Erfolg anderer Unternehmen. Genau das ist etwa die Idee hinter Googles Wagniskapital- und Investitionssparte GV und der Grund, warum der Chemiekonzern Dupont bereits 1914 Geld in den – gerade erst gegründeten – Autobauer General Motors steckte.

Das Internet der Dinge wird nur erfolgreich sein, wenn Datenschutzbedenken ernst genommen werden.

Wer vorausgehen will, muss vorausdenken. So wie die vielen IT-Pioniere, die sich schon während der Einführung der ersten Smartphones in die Entwicklung von Smartphone-Apps, Emojis und anderen sekundären Geschäftsideen stürzten.

Das nächste große Ding der Digitalisierung könnte das Internet der Dinge werden. Die Schwelle zu diesem Zeitalter soll die Einführung des neuen Datenübertragungsstandards 5G sein. Nicht nur, dass die Download-Geschwindigkeiten die Schallmauer von 1 Gigabyte pro Sekunde durchbrechen werden – der neue Standard soll immer mehr digitale Endgeräte nahtlos und in Echtzeit miteinander verbinden.

Ein Beispiel dafür, wie das Internet der Dinge unser Leben verändern könnte, ist der Wi-Fi-Thermostat der Firma Nest. Das kleine Gerät könnte das Herzstück des digitalisierten Smarthomes werden. Es erlaubt seinen Nutzern, neben Heizung und Klimaanlage noch weitere angeschlossene Haushaltsgeräte zu programmieren. Es scheint also nur eine Frage der Zeit, bis uns unsere Wohnungen beim Heimkommen mit der perfekten Temperatur, angenehmem Licht und unserer Lieblingsmusik begrüßen.

Der Thermostat von Nest ist ein Paradebeispiel für die eingangs erwähnte innovative Vorausschau. Er integriert die Digitaltechnologie draht- und nahtlos in den modernen Alltag. Genau das war die Voraussetzung für den Erfolg der Elektrifizierung und Computerisierung.

Die Zukunft gehört Unternehmen, die Produkte für die nahtlose Interaktion in digital vernetzten Lebensräumen entwickeln.

Ein anderes spannendes Feld ist die automatische Gesichtserkennung. Dein Gesicht könnte in absehbarer Zukunft deinen Personalausweis oder gar deine EC-Karte ersetzen. Die Weiterentwicklung zur sicheren Authentifizierungsmethode ist vollkommen realistisch.

Natürlich würden diese neuen Technologien berechtigte Datenschutzbedenken wecken. Je flächendeckender die Gesichtserkennung in der Öffentlichkeit wird, desto näher kommen wir dem Schreckensszenario eines lückenlosen Überwachungsstaates. Die Gegenwart zeigt, dass die Vorteile neuer Technologien für die meisten Menschen überwiegen. Das wird in Zukunft aber immer stärker davon abhängen, wie gut und transparent die Wirtschaft die Privatsphäre der Menschen schützt.

Erfolg hat, wer digitale Enttäuschungen aus dem Weg räumt.

Was macht Amazons One-Click-Button so innovativ? Die Sofortkauf-Option zeigt, dass Amazon den Unterschied zwischen „Shoppen“ und „Kaufen“ kennt. Viele Unternehmen konzentrieren sich ausschließlich darauf, das Einkaufserlebnis so angenehm wie möglich zu gestalten. Vorwärtsdenkende Firmen wie Amazon stellen hingegen sicher, dass auch der wirtschaftlich relevanteste Schritt – das Bezahlen – so reibungslos wie möglich abläuft. Denn: Wenn uns irgendein Zahlvorgang in Erinnerung bleibt, dann nur, weil die Erfahrung unangenehm war. Ein gutes Kauferlebnis ist so unspektakulär wie ein simpler Klick auf eine einzelne Schaltfläche.

Noch ist die Welt voller digitaler Enttäuschungen. Du ärgerst dich, wenn du zu Hause nicht auf dieselben Netflix-Serien zugreifen kannst wie im Urlaub in Spanien, oder wenn du für die günstigste Flugverbindung nicht mit PayPal bezahlen kannst. Heutzutage werden wir uns der Technologie im Alltag vor allem dann bewusst, wenn sie nicht reibungslos funktioniert. Die Branchenführer von morgen sind diejenigen Unternehmen, die solche lästigen Unannehmlichkeiten aus dem Weg schaffen.

Es geht also nicht zwangsläufig darum, die fortschrittlichste oder leistungsstärkste Technologie anzubieten. Entscheidender ist, ein feines Gespür für die Bedürfnisse der Nutzer zu entwickeln und ihnen deren Erfüllung so leicht wie möglich zu machen. Sieh dir deshalb an, welche Tools die Menschen bereits verwenden, und überlege, wie du diese noch besser miteinander verknüpfen kannst.

Die Digitalisierung macht die Welt „hybrider“. In dieser Welt werden Bluetooth-Lautsprecher zu Schnittstellen, über die du einkaufen oder Informationen suchen kannst. Grenzen wie regionale Unterschiede im Content-Angebot oder nationale Währungen werden in Zukunft weiter an Bedeutung verlieren. In einer zunehmend entgrenzten Welt geht es den Konsumenten vor allem darum, die bereits vorhandenen Technologien so reibungslos wie möglich miteinander zu verbinden.

Dabei wird auch die künstliche Intelligenz eine immer größere Rolle spielen. Doch obwohl diese Entwicklung bereits absehbar ist, beschränken sich die KI-Bemühungen der meisten Unternehmen bisher darauf, einen Chatbot auf ihrer Website zu integrieren.

Auch hier gilt: Die wirklich disruptiven Unternehmen werden die sein, die die neue Technologie zur Grundlage innovativer und transformativer Produkte machen, die den Menschen das Leben erleichtern.

Zusammenfassung

Die Kernaussage dieser Blinks ist:

Die Zukunft gehört Unternehmen, die vorausdenken und Veränderungen mit Mut und Ideenreichtum in Angriff nehmen. Sie verstehen es, digitale Technologien und Dienste zu verknüpfen – und damit Nutzerbedürfnisse zu befriedigen.

Was du konkret umsetzen kannst:

Überlege, welchen Mehrwert du den Menschen bieten kannst.

Einer der größten Vorteile der Digitalisierung ist, dass sie Abläufe effizienter macht. Zugleich gibt es in unserer Gesellschaft ein starkes Bedürfnis, im Alltag Zeit zu sparen. Wenn du nach einem digitalen Geschäftsmodell suchst, kannst du genau hier ansetzen: Überlege dir, welche Aufgaben sich durch aktuelle Technologien schneller oder günstiger erledigen ließen – und baue darauf dein Geschäftsmodell auf.

Buch im Amazon Shop